ADEMU

MOBBING

EL CRIMEN PERFECTO DEL SIGLO XXI

Dr. Dámaso Tor

2008

UN PELIGRO REAL

“ EN LAS SOCIEDADES DE NUESTRO MUNDO OCCIDENTAL ALTAMENTE INDUSTRIALIZADO, EL LUGAR DE TRABAJO CONSTITUYE EL ÚLTIMO CAMPO DE BATALLA EN EL QUE UNA PERSONA PUEDE MATAR A OTRA SIN NINGÚN RIESGO DE LLEGAR A SER PROCESADA ANTE UN TRIBUNAL”.

Heinz Leymann

MOBBING: Concepto

El concepto de acoso grupal o mobbing fue introducido en las ciencias sociales por el etólogo Konrad Lorenz, como extrapolación de sus observaciones en diversas especies de animales en libertad. En su significado original más simple, se llama mobbing al ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra un individuo más fuerte.

MOBBING: Concepto

..." Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos. El ***mobbing*** es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya ***repetición constante*** tiene efectos perniciosos".

"El concepto de ***mobbing*** queda definido por el encadenamiento a lo largo de un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: la víctima".

Heinz Leymann

MOBBING: Origen

- El Nóbel *Konrad Lorenz* utilizó el **término "mobbing"** en relación con el **comportamiento agresivo de grupos animales** con el **objetivo** de **echar a un intruso** del territorio.
- El psicólogo alemán *Heinz Leymann* aplica este concepto en la década de los 80 para el **acoso** de todo tipo **en las organizaciones**.
- Desde entonces, el término se ha generalizado y hoy es un tema de moda, que preocupa, y que es **urgente denunciar y divulgar**, pues **supone** un **abuso de poder**, una **tortura psicológica** y un **maltrato** de las personas **en el puesto de trabajo**.

MOBBING: Distintas acepciones

✓***Mobbing***: del inglés "to mob", ser **atropellado** o **atacado por la multitud.**

✓***Bossing***: **acoso de un jefe** o sus representantes, para **deshacerse** de un **empleado incómodo.**

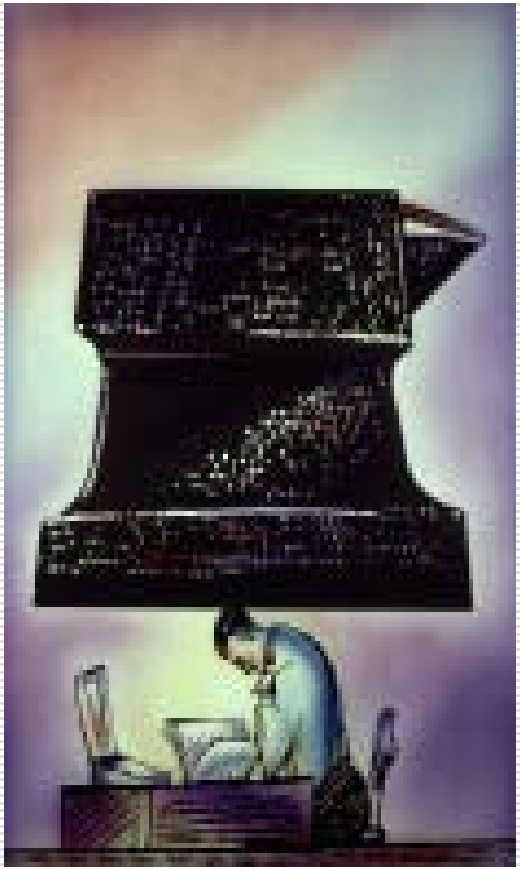
✓***Bullying***: suele aplicarse a las **humillaciones y novatadas** en ambientes escolares. También en casos de **violencia ejercida por la propia organización** (EEUU)

✓***Whistleblowing***: se refiere a los **"buchones"** que ponen en **evidencia** los **problemas de la organización**, mediante denuncias públicas o legales, y que la **empresa se venga de ellos** utilizando varias represalias.

✓***Ijime***: El acoso **japonés**. ***"El clavo que sobresale se encontrará con el martillo"***, dice un **refrán japonés**, que sintoniza con los **enemigos del individualismo.**

MOBBING: Sinónimos

* Acoso moral
* Psicoterror
* Hostigamiento laboral
* Persecución encubierta
* Intimidación en el trabajo
* Maltrato psicológico
* Violencia psíquica
* Ninguneo



MOBBING: Diagnóstico

Podemos hablar de cuando :

- El **hostigamiento** se produce de **forma continuada**.
- Al menos durante seis meses, una vez por semana.
- Provoca en la **“víctima”** estados de **ansiedad**, **estrés**, **depresión**, daños en el aparato digestivo, alteración del sueño, **pérdida de autoestima**, irritación generalizada, ..., entre otros síntomas.

ALGUNAS CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING CLASIFICADAS POR FACTORES

(Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes

ALGUNAS CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING CLASIFICADAS POR FACTORES

ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON AISLAMIENTO SOCIAL

- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera

ALGUNAS CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING CLASIFCADAS POR FACTORES

ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA

- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona

VIOLENCIA FÍSICA

- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico

ALGUNAS CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING CLASIFCADAS POR FACTORES

ATAQUES A LAS ACTITUDES DE LA VÍCTIMA

- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima

AGRESIONES VERBALES

- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales

RUMORES

- Hablar mal de la persona a su espalda
- Difusión de rumores

MOBBING: Perfil de la víctima

- Elevado nivel de ética
- Honradez, rectitud y alto sentido de la justicia
- Autónomo, independiente y con iniciativa
- Alta capacitación profesional
- Popular entre sus compañeros
- Alto sentido cooperativo para el trabajo en equipo
- Persona sensible y de personalidad estable

IÑAKI PIÑUEL Y ZABALA. Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares.

MOBBING: Perfil del acosador

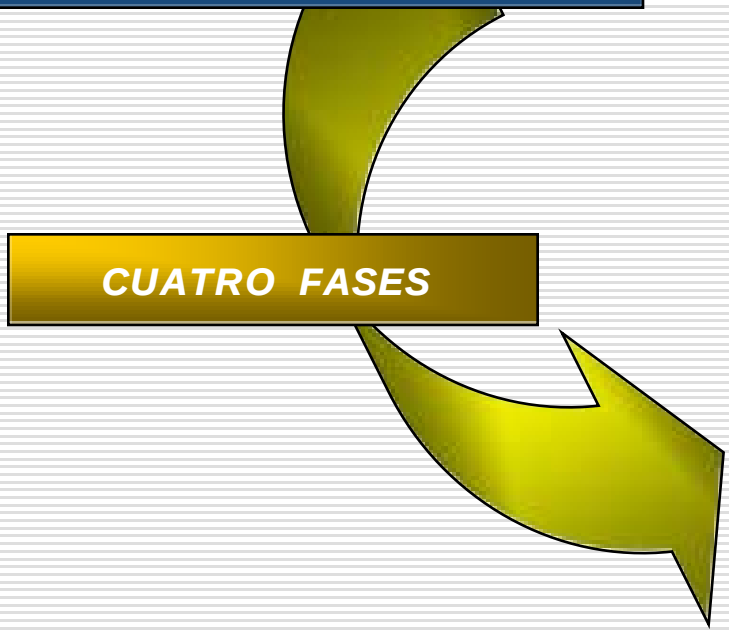
- Personalidad psicopática, con alteración del sentido de la norma moral
- Ausencia del sentimiento de culpabilidad
- Si se le hace frente es cobarde
- Mentiroso compulsivo, con gran capacidad de improvisación
- Profesional mediocre, con complejo de inferioridad
- Necesita del secreto, la vergüenza de la víctima y los testigos mudos, ciegos y sordos

IÑAKI PIÑUEL Y ZABALA. Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares.

- MEDIOCRE INOPERANTE ACTIVO (**MIA**)

Dr. González de Rivera

EVOLUCION DEL MOBBING



CUATRO FASES

1. INCIDENTE CRITICO

2. PERSECUCION SISTEMATICA

3. INTERVENCION DE LOS SUPERIORES

4. ABANDONO DEL TRABAJO

Clínica.

- Se va instaurando de manera progresiva, atravesando una serie de **estadios**, de duración variable.
- En general, cada uno de los distintos estadios clínicos se corresponde más o menos con las distintas fases del acoso, a las que se corresponde como una respuesta reactiva.
- En algunos casos la evolución puede ser muy rápida, apareciendo casi desde el primer momento los síntomas propios del estadio final.
- En otros, el sujeto permanece en el primer estadio clínico durante todas las fases del acoso.

Estadios.

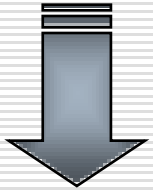
- Estadio de autoafirmación.
- Estadio de desconcierto.
- Estadio depresivo.
- Estadio traumático o de estrés-ansiedad.
- Estadio crónico de deterioro.

FASE 1. Se inicia el acoso psicológico

Aparecen los primeros síntomas de malestar

Desorientación	Ansiedad
Trastornos del sueño	Alteraciones alimenticias
Ideación recurrente	Otras alteraciones menores

La persona se debate entre la negación del problema y su incredulidad



Busca que el problema no se generalice a la opinión pública

Fase de Conflicto-Incidentes Críticos

➢En un momento determinado, se produce un **cambio repentino** en la **relación personal o profesional**.

- ✓ El **cambio** suele estar **motivado por** la **envidia**, los **celos**, la **competitividad**, el ansia de ascensos, o la **inclusión de una nueva persona en el grupo** a la que se le ve como competidora.
- ✓ La **"víctima"** comienza a ser **criticada y perseguida** por la forma de hacer su trabajo y se utilizan por parte del "acosador" todo tipo de incidentes, tretas, calumnias y vejaciones, tanto personales como profesionales.
- ✓ Siempre hay una *mecha* en el origen del mobbing.

Estadio de autoafirmación.

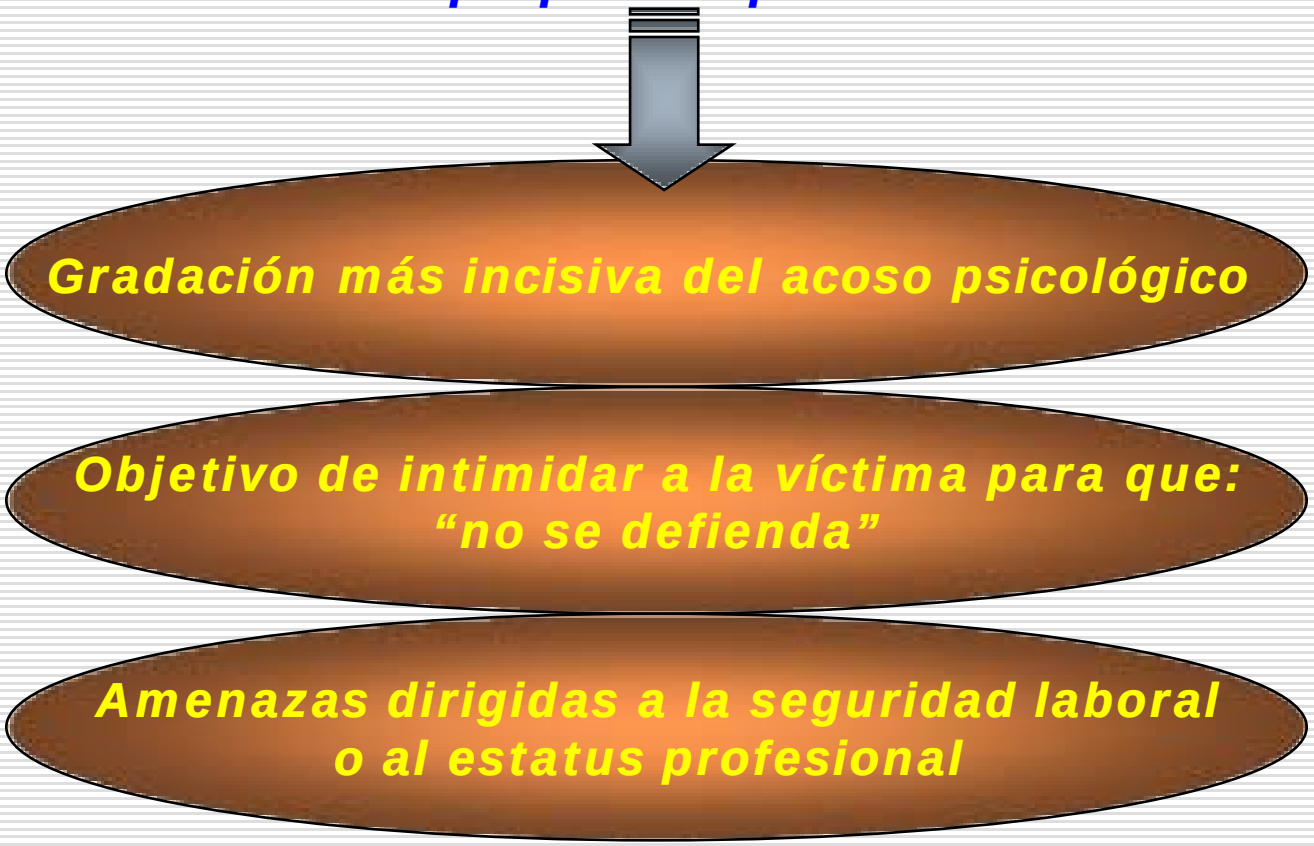
- La victima todavia no sabe que lo es, está convencida de que tiene razón, y presenta resistencia y confrontación a la otra parte.

- No es fácil saber si es su actitud ante el conflicto la que desencadena el mobbing, o si ya estaba todo predeterminado y el enfrentamiento es sólo una excusa oportuna para justificar el acoso.

- La clínica no es todavía relevante, aunque puede haber **cierta inquietud y ansiedad, actitud agresiva moderada y posibles alteraciones del sueño**.

FASE 2. Se abre el conflicto

Fuertemente propiciada por el acosador



Fase de Acoso y Estigmatización

- ✓ La **“víctima” comienza a quedar excluida** en lo personal y apartada en lo social, y en lo profesional se la asignan tareas insignificantes o humillantes.
- ✓ Se consolida el conflicto convirtiéndose en una **campaña de hostigamiento**.
- ✓ El **“acosador”** busca el **apoyo del grupo**, bien por inclusión o por omisión.
- ✓ La labor de zapa no es fácilmente identificable, y **no resulta fácil obtener pruebas**.
- ✓ En muchas ocasiones, ni siquiera la víctima es consciente, al principio, de la campaña en su contra.

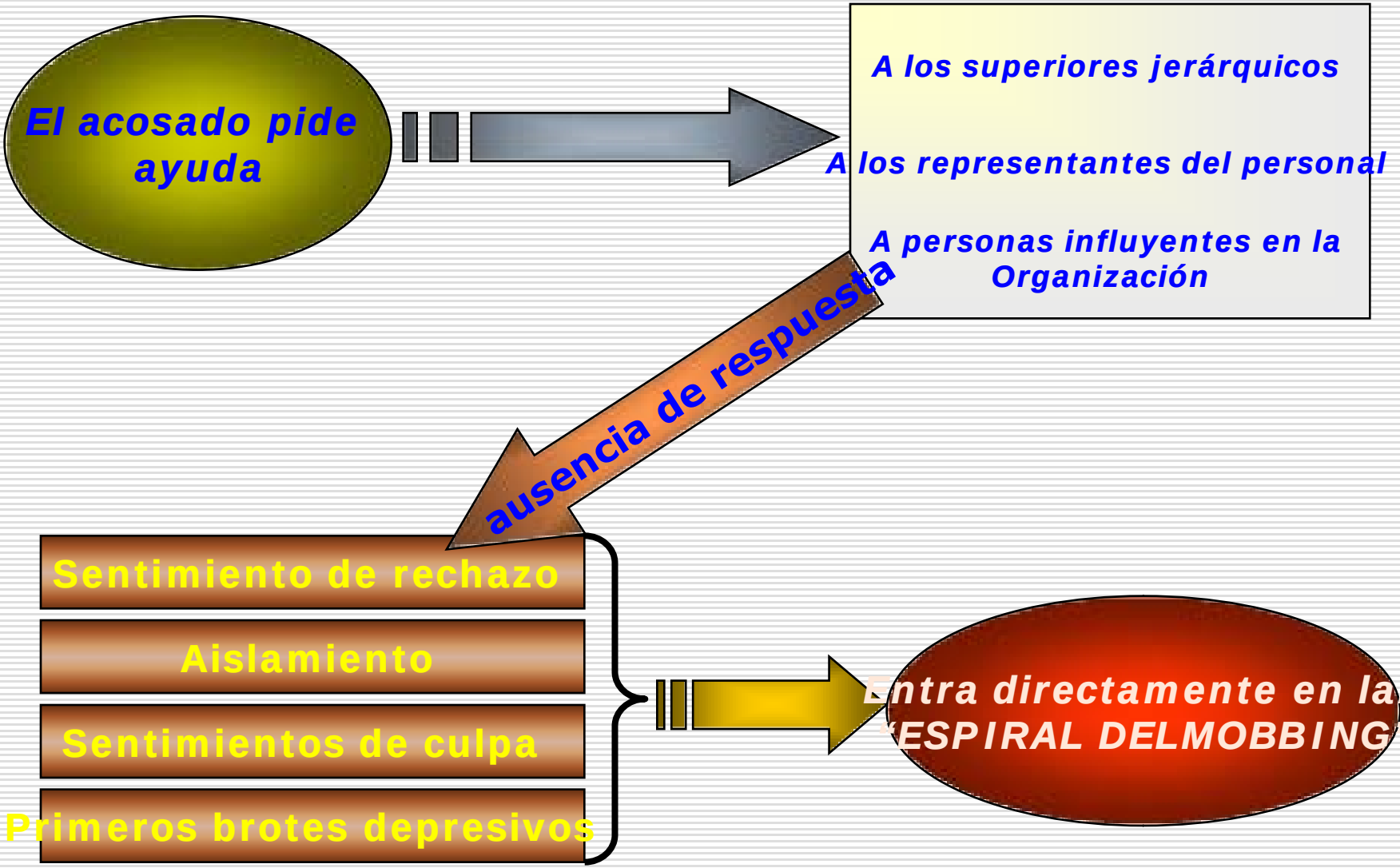
Estadio de desconcierto.

- Empieza a dudar sobre su versión del conflicto, y a no entender lo que está pasando.
- Las primeras evidencias de que está siendo estigmatizado le desconciertan, y tiende a atribuirlas a un equivoco, a un error o a una casualidad.
- Cuando le niegan el saludo, le cancelan de repente reuniones, le cambian las pautas de trabajo, etc..., se siente mal, pero todavia no sabe lo que ocurre.
- El retraso en organizar conceptualmente la propia defensa en este estadio es crucial para toda la evolución posterior.

Estadio de desconcierto II.

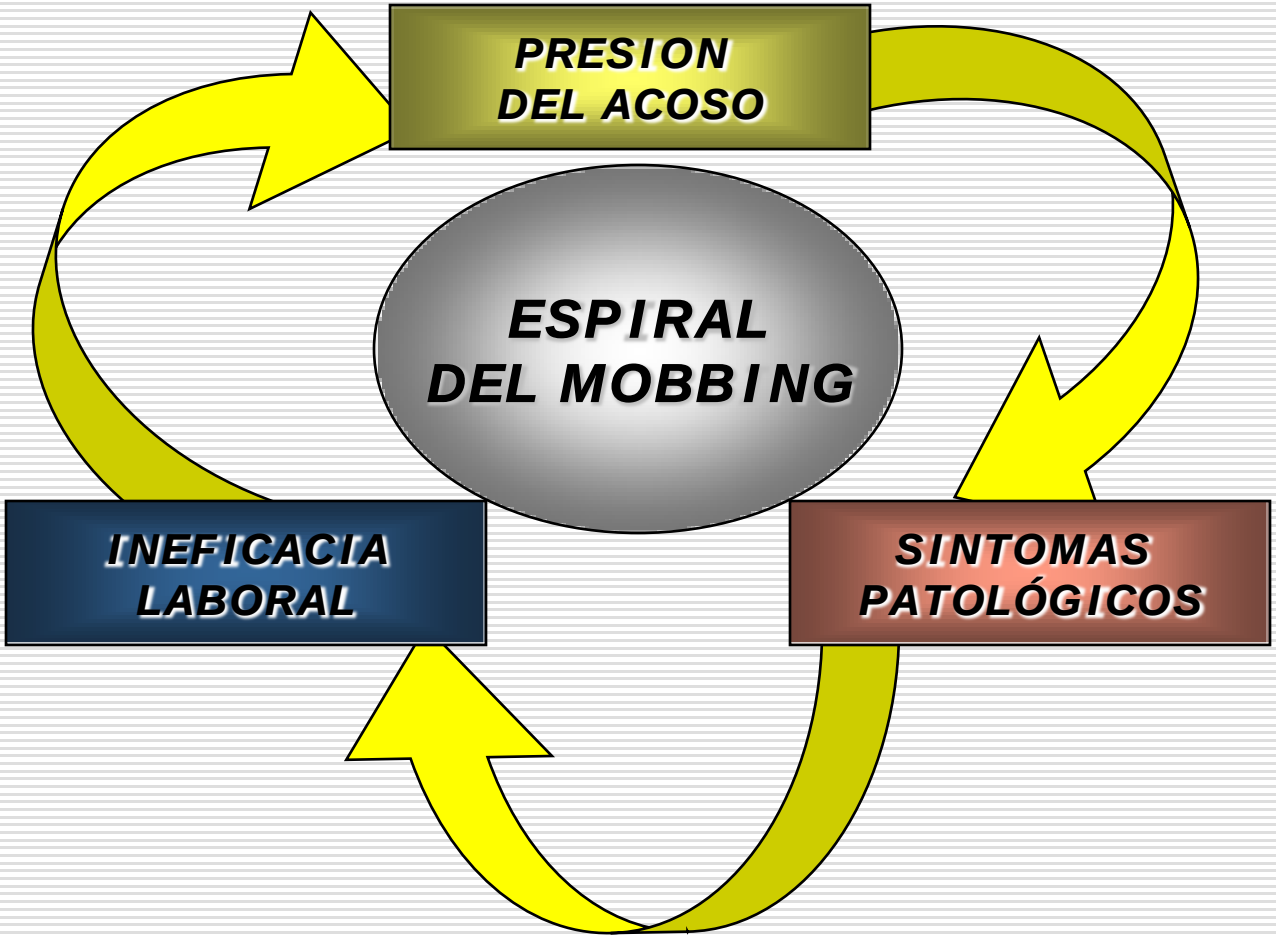
- El acosado "no se lo puede creer".
- Este factor cognitivo es uno de los mayores obstáculos para la identificación, tratamiento y prevención de este síndrome, que la mayoría de los estudios sobre Estrés Profesional obvian completamente.
- Los síntomas del estadio anterior se intensifican, complicados con una paulatina pérdida de seguridad y confianza en si mismo.
- Todavía intenta explicarse y convencer a los demás de su capacidad profesional y buena voluntad personal, pero su desconcierto aumenta cuando el jefe no le recibe, o sus interlocutores callan y excusan su presencia.

FASE 3. Intervención de los superiores



Fase de Intervención de la Empresa

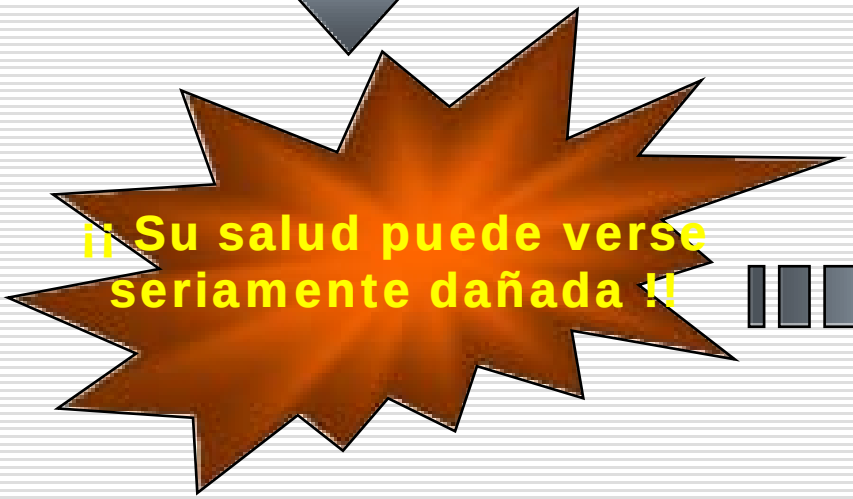
- ✓ Tras un tiempo, a veces interminable, la empresa toma cartas en el asunto. Las medidas suelen consistir en rotaciones de puestos, cambios de departamento, intentos de arreglo amistosos, o bien, directamente el despido.
- ✓ Los compañeros de la "víctima", en un principio, se solidarizan con ella; tras pasar la barrera de esta fase, la abandonan a su suerte, "no vaya a ser que les toque pagar a ellos también..."
- ✓ En la "víctima" se generan sentimientos de culpabilidad y remordimiento: "***tendrán razón los demás***..."; "***sin duda es culpa mía***..."; "***debo cambiar***..."
- ✓ Si no se solicita ayuda externa, le "víctima" no puede resolver el problema. Sencillamente está desbordada.
- ✓ De no solucionarse esta fase satisfactoriamente, comienzan los efectos indeseables, perjudicando la salud de la "víctima".


PRESION
DEL ACOSO
ESPIRAL
DEL MOBBING
SINTOMAS
PATOLÓGICOS
INEFICACIA
LABORAL

FASE 3. Intervención de los superiores (continuación)

El acosado llega al punto en que:

- Pierde el interés por su tarea
- Elabora síndromes psicopatológicos
- Se deteriora su plano social
- Necesita ayuda multidisciplinar urgente



Hay que evitar que se siga autolesionando

Fase de Solicitud de Ayuda y Diagnóstico

✓ La **"víctima"** queda totalmente **aislada** y derrotada y sufre inexorablemente un periodo de **deterioro de su salud**.

✓ De seguir en la empresa, comienzan las **bajas laborales**, cada vez más largas, se enferma (problemas psicológicos, físicos, sociales, familiares) y **la situación se agrava** día a día.

✓ La **"víctima"** puede llegar incluso al **SUICIDIO**. Por ello es primordial que el diagnóstico del proceso se realice de forma correcta y cuanto antes, pues los efectos son más perjudiciales cuanto más tiempo pase.

Estadio depresivo.

- Corresponde a la fase avanzada de estigmatización.
- Sus argumentos de defensa se tergiversan para hacerle quedar aún peor. Pierde la confianza en si mismo, en su efectividad y eficacia.
- Empieza a reaccionar a la pérdida de refuerzo social, porque nadie parece valorar lo que hace ni reconocer sus méritos.
- Pierde autoestima, se recrimina a si mismo y piensa que toda la culpa es suya, se autoanaliza para saber que ha podido hacer mal, intenta cambiar su modo habitual de comportarse, ensaya nuevas estrategias de conducta que, naturalmente, no sólo no dan resultado sino que intensifican los ataques contra él.
- Su concentración disminuye, su motivación se apaga. Puede empezar a beber, las alteraciones del sueño se intensifican, se siente distante y raro con su familia y amigos.
- Los síntomas del estadio depresivo similares al "burnout“.

FASE 4. La huida

Tiene verdadero pánico al contexto laboral

Busca soluciones fuera de su organización

Se va de la empresa o se prejubila

Se mantiene "vegetando" dentro de la empresa

CONSECUENCIAS NEGATIVAS DEL ACOSO PSICOLOGICO

A. PARA LA PERSONA ACOSADA
- Salud deteriorada
- Red social desmembrada
- Economía rota...

B. PARA LA ORGANIZACIÓN LABORAL
- Pérdida económica
- Perdida potencial intelectual
- Pérdida profesionales

C. PARA LA SOCIEDAD
- Costo económico
- Freno al avance social

MOBBING: Efectos del acoso

- Efectos en la Salud Física
- Efectos en la Vida Social, familiar y las Relaciones Interpersonales
- Efectos en la Economía
- Efectos en la Esfera Profesional
- Efectos Psicológicos
- Efectos en la Empresa

MOBBING: Efectos en la Salud Física

- EFECTOS COGNITIVOS E HIPERREACCIÓN PSÍQUICA

Dificultad para concentrarse. Depresión. Falta de iniciativa. Irritabilidad. Agitación. Agresividad. Sensación de inseguridad. Hipersensibilidad.

- SÍNTOMAS SICOSOMÁTICOS DE ESTRÉS

Dolores de estómago. Vómitos. Falta de apetito. Llanto persistente. Dolores de espalda dorsales y lumbares. Dolores cervicales. Dolores musculares. Hiper o Hipotensión arterial.

- SÍNTOMAS DE DESAJUSTE DEL SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO

Sudoración. Sequedad de la boca. Palpitaciones. Sensación de falta de aire.

- TRASTORNOS DEL SUEÑO

Dificultad para conciliar el sueño. Sueño interrumpido. Despertar temprano.

- CANSANCIO Y DEBILIDAD

MOBBING: Efectos en la Vida Social, Familiar y en las Relaciones Interpersonales

- Exclusión y rechazo de los compañeros
- Intentos por parte de los compañeros de convencer a la víctima para que acate la situación
- Traiciones de los propios compañeros

  - **Incomprensión de la familia ante la situación adversa**
  - **Ruptura de la relación o abandono del cónyuge**
  - **Aislamiento total de la víctima en lo familiar y lo social**

MOBBING: Efectos en la Economía

- Reducción de salario por baja laboral
- Abandono voluntario del trabajo actual
- Despido (con o sin indemnización)
- Incapacidad laboral total o parcial
- Dificultades para encontrar otro empleo
- Dificultad para hacer frente a compromisos económicos (gastos, facturas, hipotecas, etc.)
- Gastos de procesos legales costosos y prolongados
- Venta obligada de propiedades

MOBBING: Efectos en la Esfera Profesional

- Minar la empleabilidad de la víctima es el *objetivo directo* del ***mobbing***
- La víctima no puede desempeñar su trabajo, pedir un traslado, o simplemente, buscar otro trabajo, con lo que queda abocado a una situación profesional imposible
- También se reduce su autoestima por las continuas manipulaciones y acusaciones malévolas del hostigador, lo que merma considerablemente la calidad de su trabajo

SE TRATA DEL CRIMEN PERFECTO

¡¡ NO DEJA HUELLA!!

MOBBING: Efectos Psicológicos

- Estrés postraumático
- Crisis nerviosa o “breakdown”
- Suicidio
- Síndrome de Fatiga crónica
- Cambios en la personalidad de la víctima:
  - ✓**obsesiva**
  - ✓**depresiva**
  - ✓**resignada**

Estadio Traumático:Estrés-Ansiedad.

- Recuerda al Trastorno de Estrés Postraumático.
- Intrusiones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la situación de acoso, hiperactividad simpática, sintomatología psicosomática, irritabilidad y conductas de evitación.
- Coincide con la fase de intervención, aunque puede estar presente antes, y también preceder o alternarse con la fase depresiva.
- El acosado puede volverse agresivo y tener reacciones paradójicas de "huida hacia adelante", que consisten en trabajar más horas con mayor dedicación, como si intentara recuperar el sentido de gratificación en su trabajo a la fuerza.
- Los conflictos familiares pueden ser importantes en este estadio, con sentimientos de ser incomprendido, generalmente acertados.

Síntomas persistentes.

- ***Recuerdos obsesivos***, que alteran al individuo hasta tal punto que pueden llegar a producir accesos de angustia, rabia y/o llanto. En ocasiones, esos accesos emocionales se producen sin que el sujeto llegue a darse cuenta de la causa subyacente, o en reacción a alguna circunstancia del entorno que se las recuerde.
- ***Presión focalizada de pensamiento***, que se evidencia en la necesidad de contar sus experiencias traumáticas, hasta el punto de volverse monotemático, con gran desesperación de sus familiares, amigos y conocidos.
- ***Temor al lugar de trabajo*** y a todo lo que le pueda recordar los acontecimientos estresantes y los conflictos que en él tuvieron lugar.
- ***Dificultades de concentración***, con pérdida subjetiva de memoria, distractibilidad, sensación de estar "como ido".

MOBBING: Intervención

- ¡¡ FACILITAR INFORMACIÓN !!
  - * A las posibles **víctimas**
  - * Al **empresario** y al **hostigador**
  - * A la **organización** (charlas, carteles, encuestas, etc)
- PRESTAR AYUDA TERAPÉUTICA A LA VÍCTIMA
  - * Médico, Psicólogo, Abogado, Trabajadores Sociales.
- PRESTAR AYUDA A LA FAMILIA
- ACOSO Y DERRIBO AL HOSTIGADOR

MOBBING: Efectos en la Empresa

- Disminución de la productividad.
- Incremento del absentismo o ausencias injustificadas.
- Aumento de rotación, tanto interna como externa.
- Aumento del número y duración de bajas.
- Incremento de los accidentes laborales por distracciones, actos inseguros.
- Aparición o intensificación de la conflictividad laboral, quejas denuncias.
- Costes intangibles: reputación de la Empresa.

MOBBING: Medidas preventivas en la Empresa

- DISEÑAR:
  - ·Políticas de actuación.
  - ·Protocolos de actuación.
  - ·Agendas de trabajo.

MOBBING: Objetivos a cumplir en la prevención

- Adoptar una política clara y darla a conocer a la organización.
- Actuaciones a tomar:
  - * Compromiso ético.
  - * Explicar tipo de acciones.
  - * Establecer consecuencias por incumplimiento.
  - * Indicar dónde y cómo se puede obtener ayuda.
  - * Garantizar la queja sin represalias.
  - * Explicar el procedimiento para formular una queja.
  - * Mantenimiento de la confidencialidad.

MOBBING: La Empresa tendrá en consideración.

- **Relación causal entre acoso psicológico y las enfermedades emergentes.**
- **El daño que se puede derivar para la salud física y mental del trabajador.**
- **Como las condiciones de trabajo pueden afectar y potenciar el acoso.**
- **Los costos económicos importantes para la empresa**

MOBBING: Propuestas preventivas

- Evaluar los riesgos psicosociales
- Incorporar dichos riesgos a la política preventiva.
- Formación a los/as trabajadores.
- Formación de mandos.

MOBBING: Intervención de apoyo a las victimas

- Hay que detectar:
  - Hábitos, Conductas y Posiciones que nos den la señal de alarma.
  - Prevenir –Localizar-Aislar-Intervenir- Castigar-Ayudar

ADEMU

MOBBING

EL CRIMEN PERFECTO DEL SIGLO XXI

Dr. Dámaso Tor

2008